

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуто сутність маркетингового управління. Визначено його місце і роль в системі загального керівництва підприємством. Встановлено взаємозв'язок між функціями управління, маркетингу та маркетингового менеджменту в процесі господарської діяльності економічного суб'єкта. Доведено переваги й недоліки організаційних структур маркетингових служб.

Сучасний ринок перебуває у процесі постійних змін. Відповідно вдосконалюються й технології маркетингу — методи, що включають комплекс прийомів, способів, дій і ухвалення рішень, які визначають діяльність з управління позицією економічного суб'єкта на ринку, вибору і досягненню ним основних цілей. За визначенням Інституту маркетингу (*The Chartered Institute of Marketing* — CIM), маркетинг являє собою управлінський процес, метою якого є прогнозування, встановлення і задоволення запитів споживачів, з огляду на вигоди організації [1, с. 56]. Отже, метою маркетингу загалом є забезпечення доходів підприємства в обсягах, необхідних для отримання запланованого прибутку. Ефективність, прибутковість, зниження ризиків ведення бізнесу досягається завдяки знанням ринкових тенденцій, добування яких базується на застосуванні маркетингових технологій.

З численної кількості технологій маркетингу пріоритет, зазвичай, надають сегментації, визначенню цілей, позиціонуванню, аналізу (зокрема продажів) і прогнозуванню. Сегментування передбачає поділ ринку на певні сегменти для дослідження, вивчення споживчого попиту і ставлення споживачів до певних продуктів. Визначення мети базується на виділенні із загальної кількості споживачів цільової аудиторії, якій призначається конкретний продукт і на яку розрахована та чи інша реклама цього продукту. Позиціонування дає змогу товару підприємства за допомогою певних інструментів посісти на ринку вигіднішу позицію, ніж позиції товарів підприємств-конкурентів. Аналіз (у тому числі аналіз продажів) включає заходи з дослідження і вивчення ринку товарів і послуг, наявності, динаміки і рівнів попиту на ті або інші продукти, товари, послуги, цінової

політики на ринку, отримання даних і визначення ставлення споживачів до певних видів товарів з метою підвищення попиту на товари підприємства. Короткострокове, середньострокове і довгострокове прогнозування здійснюється з метою оцінювання перспективності ринку, можливостей його розвитку, відстеження динаміки цін і тенденцій зміни їх.

Перемога на ринку великою мірою базується на освоєнні підприємством прогресивних технологій маркетингу, які дають можливість запропонувати товар або послугу, що не можуть дати конкуренти, або порівняної якості, але за меншу ціну з отриманням прибутку.

Управління маркетингом — це систематичний цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію і контроль для досягнення маркетингових цілей підприємства.

Варто зазначити, що маркетинг як цілісна система, водночас являє собою лише *n*-у частину менеджменту в системі управління з усім різноманіттям його завдань і цілей, узагальнений вираз орієнтованого на ринок управлінського стилю мислення з характерними для нього творчими, комплексними й нерідко агресивними підходами. У господарській системі маркетинг формує, спрямовує й видозмінює всі інші функції у бік служіння споживачеві, інтегрує функції менеджменту й перетворює потреби покупця в доходи підприємства. За своєю суттю маркетинговий менеджмент має ознаки як функції, так і процесу менеджменту одночасно, тому основні його характеристики збігаються з іншими функціональними завданнями й забезпечують в сукупності процес управління підприємством [2].

Термін «маркетинговий менеджмент» або «маркет-менеджмент», очевидно, слід розглядати в широкому і вузькому сенсі. У широкому сенсі маркетинговий менеджмент або «управління маркетингом» включає комплекс стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на забезпечення стійкого й усестороннього успіху у споживачів товарів і послуг підприємства й прибутковості його діяльності. Очевидно, слід так управляти дослідженнями маркетингу, асортиментною політикою, впровадженням у ви-

робництво нових товарів і послуг, збутом, рекламою, сервісом, щоб товари і послуги підприємства охоче купували за цінами, що гарантують відшкодування всіх витрат і можливості подальшого розвитку.

Вузьке розуміння маркетингового управління базується на сфері управління службою маркетингу з урахуванням впливу чинника загального керівництва всією виробничо-фінансовою діяльністю підприємства. У взаємодії цих складників управління чітко простежується принцип адекватності. Раціональна програма маркетингу виключно перспективного продукту може виявитися недосяжною для виконання неефективною діяльністю служби маркетингу, а «ідейно» помилкову концепцію маркетингу не зможе нейтралізувати найкраща маркетингова служба.

Управління маркетингом як одне з численних функціональних завдань підприємства має здійснюватися відповідно до схваленого плану маркетингу, який, водночас, є частиною загального плану діяльності суб'єкта господарювання. Безумовно, маркетингове управління реалізується в межах певного зовнішнього і внутрішнього середовища, що позначається на розробленні його концепції, формуванні цілей, меж і методів здійснення.

Взаємозв'язок між функціями управління і маркетингу виявляється у процесі господарської діяльності через реалізацію функцій маркетингового управління (табл. 1).

Існує також взаємозв'язок між функціями маркетингу і функціями управління маркетингом [3–5]. Базова функція маркетингу стосовно збору інформації для дослідження ринку переплітається з такою функцією управління маркетингом як організація збирання, оброблення й аналіз інформації. Функція маркетингу щодо планування асортименту продукції пов'язана з функцією маркетингового управління, що включає визначення ринків і ринкових позицій,

які забезпечуватимуть успіх, планування продукції, розроблення плану маркетингу, підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів, планування фінансового забезпечення, розроблення стратегії підприємства. Водночас ця функція маркетингу являє собою складник функції управління маркетингом, оскільки планування на підприємстві охоплює значно ширший спектр соціально-економічних показників діяльності.

Збут і поширення товарів переплітається з організацією розроблення плану маркетингу, що включає визначення завдань відділу маркетингу, конкретизацію цих завдань для різних регіонів і ринків, формування маркетингових комунікацій і каналів розподілу. Функція мотивації в маркетингу пов'язана з комплексом робіт зі стимулювання збуту і рекламною діяльністю. Заохочувальні заходи, з одного боку, спрямовуються на працівників, які займаються збутовою діяльністю, а з іншого — на споживачів продукції.

Виконання функцій маркетингу забезпечується управлінською структурою (службою маркетингу), яка встановлює підпорядкованість і відповідальність за реалізацію поставлених цілей і виконання завдань. Організація маркетингу може здійснюватися за *функціональним, регіональним, товарним, сегментним, збутовим, ринковим* або *товарно-ринковим* принципами орієнтації [6–7].

Організаційна структура служби маркетингу *функціональної орієнтації* передбачає розподіл обов'язків між відділами щодо виконання певних маркетингових функцій (дослідження ринку, планування продукції, реклама, рух товарів і збут, сервісне обслуговування), чітке розмежування функцій і відповідальності працівників, визначення потоків вихідної й управлінської інформації, зрозумілість взаємовідносин і безпідставність конкуренції між менеджерами. Ця структура ви-

Таблиця 1

Взаємозв'язок функцій управління і маркетингового управління

Функції управління	Функції маркетингового управління
Визначення цілей	організація збору і оброблення маркетингової інформації; розроблення концепції, цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності
Планування	розроблення стратегії підприємства, визначення ринків і позицій, які сприятимуть успіху; планування фінансового забезпечення, продукції, закупівель матеріально-технічних ресурсів, виробництва, цінової політики, каналів розподілу, комплексу маркетингових комунікацій
Прийняття рішення	формування і реалізації товарної, цінової політики, шляхів і напрямів просування продукції
Організація діяльності	формування структури маркетингу; підбір кадрів; формування і реалізація керуючих впливів; створення організаційної структури управління маркетингом
Оперативні заходи	встановлення відхилень, визначення недоліків та усунення їх.
Мотивація	побудова системи матеріального і нематеріального стимулювання працівників
Контролювання	контроль за виконанням функцій маркетингу

Джерело: [3]

користовується на підприємствах, що випускають невеликий обсяг товарів, мають обмежений асортимент продукції та ринків.

До переваг функціональна структура служби маркетингу належить простота управління, функціональна спеціалізація, що підвищує рівень кваліфікації, можливість визначати поточний результат діяльності фахівців. Недоліки організаційної структури служби маркетингу функціональної орієнтації простежуються у зниженні якості роботи з розширенням номенклатури товарів, складності пошуку нетрадиційних видів і напрямів роботи, конкуренції за приватний інтерес функціональних підрозділів.

Оскільки розширення номенклатури товарів, сегментів споживачів і ринків ускладнює визначення відповідальних за комерційну діяльність і прийняття управлінських рішень щодо виходу на ринок з новими товарами, то для великих підприємств з диверсифікованим виробництвом властива *товарна, регіональна або сегментна* структура управління маркетингом. За товарної орієнтації увага приділяється окремим товарам. Для управління рухом продукту (групи товарів), продажем і сервісним обслуговуванням призначається менеджер, який відповідає за комерційний успіх товару і отримання прибутку від його реалізації. Організаційна структура маркетингової служби товарної орієнтації передбачає наявність на підприємстві кількох керівників маркетингу, підпорядкованих заступнику директора з маркетингу. Відповідно маркетинг зосереджується на кожному товарі (товарній групі), що дає змогу менеджерам зосередитись на вивченні специфіки поведінки споживачів щодо конкретного товару, виборі раціонального каналу товаропросування, ціноутворенні. Водночас уможливлується дублювання діяльності підрозділів, розширення функціональних обов'язків фахівців, зниження інтелектуального рівня і кваліфікації виконавців, ускладнення реалізації єдиної маркетингової програми дій. Товарна організаційна структура маркетингу доцільніша у застосуванні, якщо вимоги до реклами, організації збуту й обслуговування, пакування тощо для кожного товару мають суттєві відмінності.

Регіональна орієнтація маркетингових служб аналогічна товарній, але розподіл і виконання функцій управління здійснюється не за товарами, а за ринками. Досягнення встановлених показників прибутку покладається на керівників, відповідальних за здійснення продажу на конкретних ринках. Така організаційна структура актуальна для підприємств, які діють на ринках з чітко визначеними межами регіонів, оскільки дає змогу враховувати

специфічні потреби покупців відповідно до регіональних, національних, політичних, економічних та інших відмінностей, адекватніше формувати рекламу і стимулювати збут, розробляти зовнішній вигляд й упакування товарів тощо.

Організаційна структура маркетингової служби сегментної орієнтації передбачає наявність на підприємстві окремих відділів, діяльність яких спрямована на певні сегменти споживачів незалежно від того, на якому географічному ринку цей сегмент знаходиться. Поділ ринків на сегменти потенційних покупців дає змогу визначити місткість і перспективи такого сегменту, привести у відповідність виробничі потужності підприємств, краще скоординувати роботу їхніх підрозділів і служб, задовольнити потреби споживачів не гірше від конкурентів, які обслуговують саме цей сегмент.

Маркетингове управління за ринковим принципом реалізується у тому разі, коли різним ринкам споживачів притаманні різні купівельні звички або різні товарні переваги і центром уваги стають запити покупців. Основні ринки закріплюються за керівниками, які у співпраці з фахівцями функціональних підрозділів розробляють плани з різних напрямів діяльності. Така організація маркетингу забезпечує високу координацію служб, можливість розроблення комплексної програми виходу на ринок і кращого вивчення зовнішнього ринку, високу ймовірність прогнозу ринку з урахуванням його специфіки. Водночас вона ускладнює структуру управління, знижує ступінь її гнучкості та рівень спеціалізації працівників відділів, зумовлює дублювання функцій, погіршує знання товарної номенклатури.

Товарно-ринкова організаційна структура маркетингу застосовується на підприємствах, що випускають різноманітну продукцію і реалізують її на багатьох ринках, які суттєво різняться. Управління маркетингом здійснюють менеджери з окремих товарів і ринків у вигляді матриці, елементи якої мають подвійне підпорядкування. Менеджери з товарів планують обсяги продажу і прибутки, визначають методи просування товарів на ринок. Вони контактують із менеджерами з ринків для визначення можливих обсягів продажу і врахування специфіки конкретних ринків. Менеджери з ринків відповідають за розвиток прибуткових ринків для наявних і потенційних товарів. Використання товарно-ринкової структури маркетингового управління дає можливість приділити увагу кожному товару і кожному ринку, розробити комплекс програму й підвищити рівень організації виходу на ринок, забезпечити вищу достовірність прогнозу ринку з урахуванням

Переваги і недоліки організаційної структури служби маркетингу

Модель маркетингової структури	Призначення	Переваги	Недоліки
Функціональна	Характерна для великих підприємств із незначним асортиментом продукції і невеликою кількістю ринків	Концентрація уваги на розв'язанні основних завдань маркетингу. Однозначний опис обов'язків співробітників. Можливість функціональної спеціалізації маркетологів. Високий професійний рівень виконавців. Простота управління загалом. Конкуренція між окремими учасниками як стимул зростання ефективності роботи	Одноманітність роботи виконавців. Незначна гнучкість. Можливість «хворобливої» конкуренції між підрозділами. Складність порівняння результативності окремих підрозділів. Зниження якості роботи з розширенням номенклатури товарів
Товарна	Характерна для великих підприємств з диверсифікованим виробництвом	Координація дій, концентрація уваги на маркетинговому комплексі кожного продукту. Можливість вивчення специфіки потреб і основних споживачів по кожному товару, оперативного розв'язання маркетингових проблем, порівняння діяльності окремих підрозділів	Високі витрати. Паралелізм розробок маркетингових питань. Конкуренція між окремими підрозділами. Широке коло обов'язків окремого співробітника, що утруднює зростання кваліфікації
Сегментна	Характерна для підприємств, ринки яких становлять декілька великих сегментів	Можливість уважно стежити за кожним сегментом. Тісний зв'язок зі споживачами. Можливість розроблення комплексної програми виходу на ринок. Високий рівень ймовірності прогнозу ринку з урахуванням специфіки його	Велика трудомісткість роботи. Складна структура. Високі управлінські витрати. Низький ступінь спеціалізації підрозділів. Дублювання функцій
Матрична	Характерна для великих підприємств із диверсифікованим виробництвом і значною кількістю ринків	Можливість забезпечення комплексного виконання робіт, економії витрат, уникнення паралелізму розроблень	Труднощі в організації управління і визначенні його функцій. Маркетинг передбачає гнучкість структури управління виробництвом, активізацію підприємницької діяльності, постійний пошук джерел ефективного впливу на ринок і споживачів

його специфіки. Водночас підвищуються управлінські витрати, знижується гнучкість системи управління маркетингом, можливе дублювання діяльності деяких служб і виникнення конфліктних ситуацій серед персоналу.

Структура маркетингових служб не є консервативним утворенням, а постійно розвивається, що зумовлюється змінами навколишнього оточення, мети діяльності підприємства, досвіду роботи на ринку, сфери інтересів, палітри переваг і недоліків маркетингового менеджменту (табл. 2).

Крім базових типів організації служб маркетингу, використовується також поєднання їх, що здійснюється за умов широкої номенклатури продуктів і великій кількості ринків, а також у процесі виведення нового товару на ринок переважно в матричні формі у вигляді функціонально-товарної, функціонально-регіональної та товарно-регіональної структури.

У великих і диверсифікованих підприємствах, де відділення мають практично необмежену свободу дій і власну назву, але фінансово залежать від центру, якому належить контрольний пакет акцій, використовується холдингова структура маркетингового управління. Не є сталою і впорядкованою й конгломератна організація маркетингових служб економічних одиниць об'єднання, які автономні щодо оперативних рішень і підпорядковуються основній

компанії переважно в питаннях фінансів. В одному підрозділі корпорації може використовуватись продуктова структура маркетингу, в іншому — функціональна або матрична. Водночас на керівництво вищої ланки об'єднання покладається відповідальність за довгострокове планування, формування корпоративної політики, а також за координацію й контроль дій у межах усієї організації.

Вибір організаційної структури маркетингу базується на принципах чіткого формулювання цілей і завдань підприємства, забезпечення оперативного обміну інформацією між службами маркетингу, недопущення подвійного підпорядкування, оптимальності ланок управління, кількісного і якісного складу персоналу, визначення і координації завдань лінійного керівництва та функціональних служб, координації дій вищого керівництва. Дотримання цих принципів дає змогу вибрати найприйнятнішу структуру управління комерційною практикою суб'єктів економічної діяльності.

Забезпечення ефективної комерційної діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання зумовлюється активізацією роботи з планування, виконання й контролю господарських програм, оцінки ризиків, використання методів управління для розв'язання різноманітних маркетингових завдань і отримання прибутку.

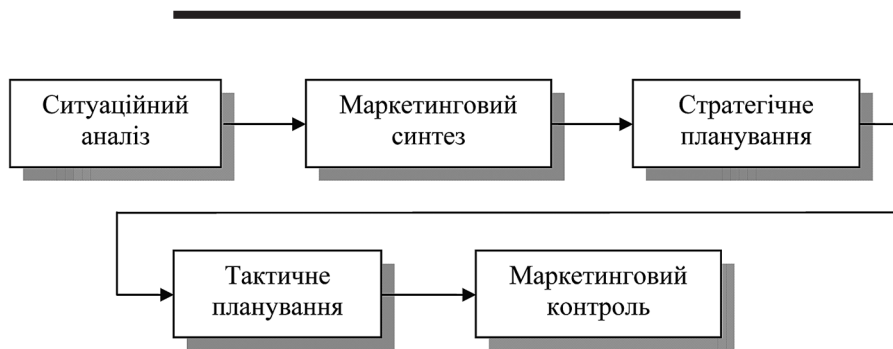


Рис. Ступені маркетингового управління

Слід зазначити, що в процесі управління маркетингом підприємств і організацій виникають класичні і нестандартні проблеми. Для розв'язання класичних завдань використовують управлінські технології з апробованими методами узагальненого стандартизованого планування, організації, контролю, обліку й регулювання комерційної діяльності суб'єктів господарювання. Нестандартні управлінські завдання, що включають кон'юнктурні дослідження, розроблення нових товарів, переорієнтацію функцій управління на маркетинг тощо, потребують нетипових підходів до розв'язання їх, упровадження оригінальних управлінських технологій, які зумовлюють підвищення часових і матеріальних витрат. Водночас нестандартні проблеми як безпосередньо, так і опосередковано впливають із класичних (узагальнений збір і аналіз економічної інформації, формування товарних асортиментів, стратегічний та оперативний контроль тощо) завдань. Стає очевидним, що управління маркетинговою діяльністю доцільно розглядати як логіко-дедуктивний процес, спрямований на вирішення певних тісно пов'язаних між собою питань, які мають різну предметно-значеннєву орієнтацію. Проблеми, які виникають у процесі управління маркетинговою діяльністю підприємств і організацій, умовно можна поділити на кілька взаємопов'язаних блоків, предметно-значеннєва сфера яких має інформаційно-аналітичну, реалізаційно-інструментальну, організаційно-контрольну, технологічну й логіко-дедуктивну спрямованість [8].

Система управління маркетингом включає організаційні структури, розподіл відповідальності за посадами, процедури планування і контролю маркетингової діяльності (рис.).

Ситуаційний аналіз базується на виявленні зовнішніх і внутрішніх причин, що призвели до позитивних і негативних результатів, оцінюванні рівня компетентності й ефективності праці співробітників, описуванні поточного стану і можливих змін. Підготовка маркетингових рішень включає пропозиції щодо стратегічних цілей, оцінювання їх з урахуванням кон'юнктури ринку, а також підготовку рішень для стратегічного

планування. Основу стратегічного планування становить обґрунтування стратегій маркетингу, вибір напрямів здійснення тактичних заходів для досягнення цілі. Характерною особливістю тактичного планування є визначення конкретних заходів за всіма напрямками діяльності підприємства, складання оперативного плану й розроблення шляхів реалізації його. Виконання плану і контроль включає підготовку переліку необхідних коригуючих заходів залежно від величини і причин відхилень фактичних показників від запланованих, контроль виконання річних планів, динаміки прибутковості, збирання інформації, яка може вплинути на стратегію фірми.

Висновок. Досвід вітчизняних підприємств показує, що формування маркетингових структур не забезпечує швидкого поліпшення економічного стану суб'єкта господарювання. Водночас формування ринкового середовища стає нагальною необхідністю створення структур маркетингового управління, які стають вагомим чинником впливу на ефективність виробничо-комерційної діяльності економічного суб'єкта. Організаційна перебудова менеджменту має супроводжуватися розробленням стратегії маркетингової орієнтації управління підприємством.

Використані джерела

1. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы / Армстронг М.; пер. с 3-го англ. изд. — К.: Знання-Прес, 2006. — 876 с. — (Европейский менеджмент).
2. Киржнер Л.А. Менеджмент организаций / [Электронный ресурс] / Киржнер Л. А. — Режим доступа: http://pidruchniki.ws/10551102/menedzhment/suschnost_funktsii_marketingovogo_menedzhmenta
3. Сухорська У.Р. Роль функцій маркетингу в управлінні підприємством / У. Р. Сухорська // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. — 2006. — Вип. 16.1. — С. 410—413.
4. Котлер Ф. Управління маркетингом / Котлер Ф. — М.: Экономика, 1980. — 223 с.
5. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підруч. / Войчак А. В. — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.
6. Шморгул Л.Г. Менеджмент організацій [Електронний ресурс] / Л. Г. Шморгул — Режим доступу: http://pidruchniki.ws/10560412/menedzhment_marketingovoyi_diyalnosti.
7. Святненко В.Ю. Промисловий маркетинг: навч. посіб. / Святненко В. Ю. — К.: МАУП, 2001. — 264 с.
8. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг: навч. посіб. / Єжова Л.Ф. — К.: КНЕУ, 2002. — 560 с.